



Innovation management or conflict resolution? How to take advantage of stakeholder interactions to drive FM innovation and improvement processes

Nardelli, Giulia

Published in:
FM Update

Publication date:
2015

[Link back to DTU Orbit](#)

Citation (APA):
Nardelli, G. (2015). Innovation management or conflict resolution? How to take advantage of stakeholder interactions to drive FM innovation and improvement processes. *FM Update*, 4.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

BÆREDYGTIGHED NØGLETAL
PORTFOLIEINDSICHTLEDELSE
VERDISKABELSE
ENERGY MANAGEMENT CASES
UDSYN DIGITALISERING
TOPLÆVERANCE SMART OFFICE DRIFT
TILLID ANLÆG FM-PERSPEKTIV
EJENDOM/SADMINISTRATION
COMPANY OPTIMERING
ERHVERVSLOKALER
FOR MENNESKER MILJØ
FORANDRINGSAGENT STEADY
EJENDOMSFORVALTNING
KULTURARVEN
VIDEN TRIVSEL
ENERGIRENOVERING
NETVÆRK

#4/2015 DECEMBER

FM
Update

Dansk Facilities Management netværk

DFM



FM – SKAL VI ONLINE?



MOGENS KORNBO,
bestyrelsesformand
DFM netværk

Kære kolleger,

I dag er der faktisk talt ikke det, man ikke kan, hvis bare man er i nærheden af et net. Alting er efterhånden online og i real time. Vi kan følge med i alt konstant – f.eks. nyheder, børsen i alle lande, kommunikation til overvågning af hjemmet via kameraer mm. Har man købt en el-bil af mærket Tesla, ja så bliver den opdateret med software, mens den står hjemme i garagen. Og udvikling af en dagligdag, der kan styres fra en 'app', går så hurtigt, at man næsten ikke kan følge med. Mulighederne er næsten uendelige, og mange har vi slet ikke indset endnu. Der er opstået et begreb for det forhold, at næsten alting nu er online real time; IOT – Internet of Things.

Er det ikke på tide, at FM som disciplin kommer mere online?

Igennem de seneste 25 år, hvor DFM netværk har eksisteret, har vi fokuseret på at gøre FM mere synligt i samfundet, som den driver for merværdi FM er. Særligt i de senere år har vi banet vejen for at gøre FM til en strategisk ledelsesdisciplin.

Men hvordan ser maskinrummet ud?

Når vi ser på hvordan FM blev udført for 25 år siden og til i dag, ja så er maskinrummet ikke væsentligt forandret, og jeg synes, det ville klæde os at få FM mere online. At få indført ny teknologi. Hvorfor kan jeg f.eks. i dag ikke se hele mit energiforbrug online real time? 15 % af mit budget handler om energi og jeg kan få rapporter, om hvordan det så ud i sidste måned. Men hvad med lige nu? Hvis Energy Management skal give mening for alvor, så er jeg nødt til at have et energispeedometer, så mine folk kan se, hvordan maskinen kører her og nu.

Et andet eksempel er udnyttelse af kontorfaciliteter. Manger steder – inkl. den portefølje jeg pt. har ansvaret for – anvender vi aktivitetsbaserede arbejdspladser, hvor ingen har faste arbejdspladser. Men hvad er udnyttelsesgraden? Det ville være rigtig godt at kunne se, hvordan kontorarbejdspladserne var udnyttet her og nu – dels for at kunne fortælle medarbejderne, hvor der er ledigt, men endnu vigtigere at have et datagrundlag for at kunne udnytte det dyreste vi i FM regi har; kvadratmeter.

Nøglen til dette er innovation. Innovation handler netop om at få de gode ideer til at folde sig ud og ske. Men efter min opfattelse er der for lidt innovation i FM i dag, og jeg synes, vi skal tage på os at få implementeret innovation. Lad os få skabt incitamentet for mere udvikling og teknologi; det gælder både indkøbs-, rådgiver- og leverandørsiden.

Lad os se at få FM online – real time. Vi har det i os, og det vil være en gevinst for både vores brugere og FM branchen i øvrigt. Alternativet er der ikke.

Med ønsket om en rigtig glædelig jul og et godt nytår til dig, kollegerne, medarbejderne og familien.

Mange julehilsner

Mogens Kornbo
Bestyrelsesformand, DFM netværk

INDHOLD

4	INNOVATION MANAGEMENT OR CONFLICT RESOLUTION?
8	NYT BENCHMARKINGVÆRKTØJ
9	"DET MISKREDITEREDE REGNEARK" ELLER "DEN MOTIVERENDE BRUG AF NØGLETAL"
12	HVOR SKABES VÆRDIERNE? HVOR LIGGER VÆRDIERNE BEGRAVET?
16	EJENDOMSSTRATEGI I GREVE KOMMUNE
22	STORT GENBRUGSPOTENTIALE I DE DANSKE BYGNINGER
24	LINKEDIN – VERDENS STØRSTE PROFESSIONELLE MEDIE
26	FM OG ASSET MANAGEMENT – EN OPSKRIFT PÅ GENNEMSLAGSKRAFT?
29	NYT FRA REDAKTIONEN
30	:DFM INDSIGT

PER ANKER JENSEN

HÅNDBOG I FACILITIES MANAGEMENT

FM branchens uundværlige håndbog i en udvidet og ajourført udgave. Hvert firmamedlem og personligt medlem modtager et eksemplar af håndbogen. Dette gælder dog ikke for studentermedlemmer. For FM studerende sælges den til særpris.

Bestil den på www.dfm-net.dk



INNOVATION MANAGEMENT OR CONFLICT RESOLUTION?

HOW TO TAKE ADVANTAGE OF STAKEHOLDER INTERACTIONS TO DRIVE FM INNOVATION AND IMPROVEMENT PROCESSES.

In FM, just as in any other sector of the contemporary economy, innovation has become a not only recommended, but also required element of survival and growth. External FM providers as well as internal FM departments are aware of the role of innovation as a tool to succeed and compete in the dynamic contemporary FM market.



Af GIULIA NARDELLI, Ph.D.
DTU Management Engineering,
Center for Facilities Management

Some FM Organisations have developed dedicated innovation and improvement strategies. However, innovation and improvement processes are not only about creative ideas and project management. Many FM practitioners admit that they are still struggling to establish innovation routines and have difficulties to manage innovation and improvement processes with successful outcomes.

One of the reasons behind the struggle lies in the nature of the service process behind FM service provision and related innovation. According to the European standards, FM services deal with the integration of processes within an organisation to maintain and develop the services, which support and improve the effectiveness of its primary activities (CEN, 2006). Because of their supporting nature, FM services are characterised by a service process, which involves a heterogeneous range of stakeholders on both sides of demand and supply.

In fact, each organisation requires a more or less formalised unit to take care of the FM services and ensure that its employees can carry out their core tasks and activities. Such unit, the internal FM unit, carries the responsibilities of FM service provision. When FM services are outsourced, manages the relationships and the outsourcing contracts with the external FM service provider(s).

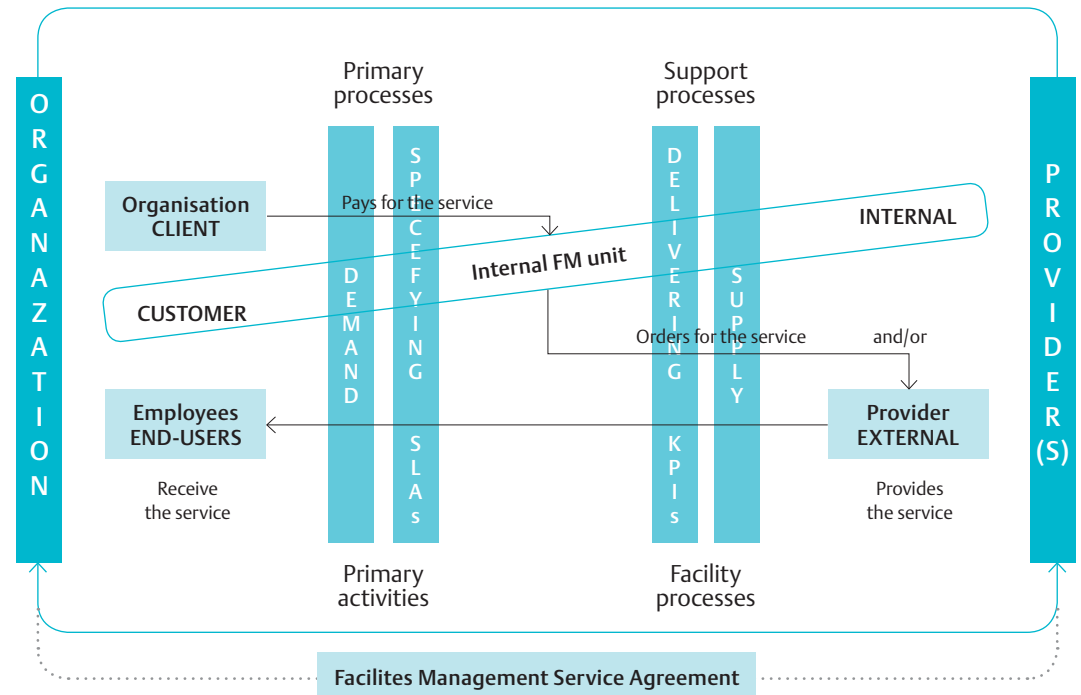
The internal FM unit thus plays a double role: (1) internal service provider in the eyes of the organisation and its employees; and (2) customer in the eyes of the external service provider, with whom it negotiates the contracts at the basis of the service provision. Beside the internal FM unit, on the demand side of the FM service provision there are (1) the organisation as a whole, which orders and pays for the FM service provision; and (2) its employees, who eventually receive and take advantage of the FM service provision (figure 1).

This heterogeneity of the range of stakeholders, who are involved in the FM service process, complicates the management of innovation and improvement processes in FM. Every time a new process and/or service are introduced, the needs and expectations of all different stakeholders need to be taken into consideration. The complexity stands in the differences between these needs and expectations: clients, for instance, typically focus on the overall ration between FM costs and employee satisfaction of the facilities, while end users have much more individual needs and expectations, as they are the receivers of FM on a day-to-day basis.

On the other hand, external providers care mostly about being able to efficiently provide satisfactory services so as to honour their contract with the internal FM unit. Consequently, every innovation and

FIGURE 1. THE FM SERVICE PROCESS.

Source: Nardelli, 2015 – Adapted from EN15221-1, 2006.



improvement process will have to contemporarily answer questions such as: how will the process impact on the budget? What added value will it bring to the overall organisation? How will it affect the individual end user satisfaction? How will it affect operational service provision and related costs?

How can FM innovators ensure success of innovation and improvement processes, while dealing with such a heterogeneous group of stakeholder needs and expectations? All stakeholder needs and expectations should be taken into consideration to guide processes of innovation and improvement, from the idea generation to concept development and launch.

To do so, the innovation developer(s), either the internal FM unit or the external provider (or a combination of the two), should (1) clarify what different stakeholders need and what they would expect from the new process or service; (2) translate those needs and expectations into concrete goals and objectives and implement them throughout the innovation or improvement process; (3) demonstrate the fulfilment of needs and expectations to all stakeholders throughout the whole process, by continuously communicating with different parties.

While this communication has traditionally been carried out after launch of the innovation, it would be

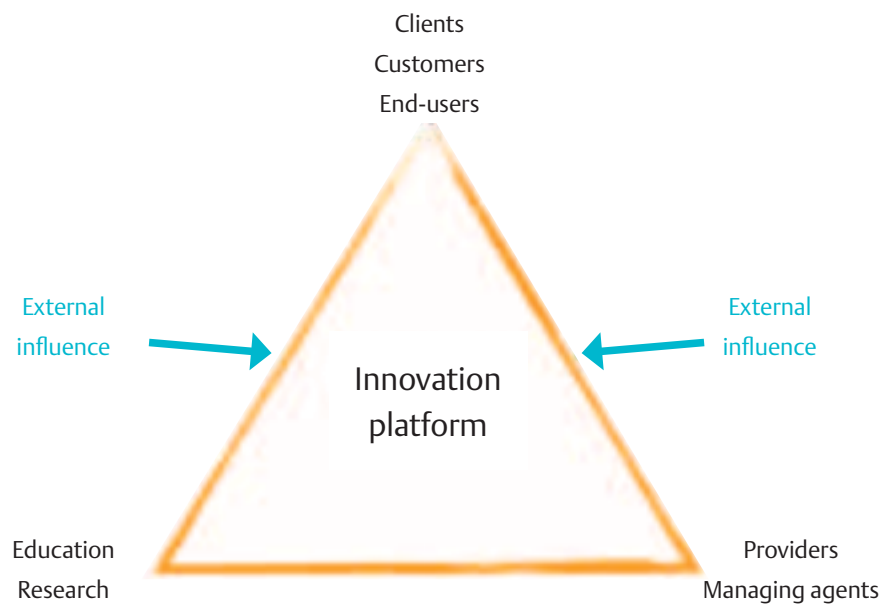
recommended to start interacting with stakeholders earlier in the innovation or improvement process. This can be done by selecting specific actors to participate in the innovation or improvement process through dedicated tools, such as workshops and user surveys. However, such involvement should be carefully planned and managed.

For instance, representatives of the client, i.e., the executive management, will not be interested in discussing operational matters, such as the type of food to be served in the canteen, but they should be closely involved in the strategic decision-making behind the shift from an independent canteen service provider to an integrated FM solution. On the contrary, end users have an individual view on FM that makes their contribution hard to process at the strategic level; but they can provide useful insight on day-to-day FM, being able to suggest, for instance, a switch to environmentally-friendlier time-limited taps or more efficient space management based on effective usage.

Consequently, some tools for involvement are more appropriate than others depending on the stakeholders, whose contribution is sought, and on the nature of the decision making to be carried out. On one hand, workshops will work best for an active discussion with the top management on strategic issues. On the other hand, user surveys as well as mapping and

FIGURE 2. EXAMPLE OF FM INNOVATION PLATFORM.

Source: Nardelli and Broumels, 2015.



profiling tools are most appropriate to (1) ask the end users about their user satisfaction and hand-on experiences and to (2) observe their daily behaviour with respect to facilities and FM services.

Another way to support successful innovation and improvement processes is the development of dedicated structures, such as Innovation Platforms or Innovation Boards. A platform that is consistently managed and supported by mutual commitment from all parties can facilitate the development of innovation and improvement practices and processes over time, both within and beyond the boundaries of the platform itself. To do so, first of all potential stakeholders should be identified and actively involved from the very first steps of development of the platform.

In other words, representatives of all stakeholders, from clients, customers, and end users to external providers, managing agents, and even external contributors (e.g., researchers), should be invited to join the design of the platform in order to be able to contribute to its characteristics, values, vision, and mission (figure 2). At the same time, diverse stakeholders often have different expectations and attitudes towards the platform, which needs to be identified and used to eventually create sub-groups of actors. Finally, tools and methods to facilitate interaction and contribution of stakeholders – such as, workshops or online competitions – should be selected, applied, and modified depending on the circumstances and on the development of the platform over time.

In summary, innovation and improvement processes are not only about creative ideas and project management. To raise awareness and successfully contribute to the core business of organisation, it is crucial that facility managers adopt partnership approaches that bridge between demand and supply, when developing and implementing innovation and improvements. This can be done by involving selected stakeholders in the innovation and improvement processes based on how their needs and expectations fit the type of decision making to be carried out.

In alternative, dedicated structures can be built, such as an Innovation Platform, where representative stakeholders can meet, interact, and share idea generation initiatives as well as concrete decision making for implementation and launch. By doing so, potential tensions and conflicts due to mismatch of needs and expectations between stakeholders can be overcome and even turned into drivers for innovation and improvement.

REFERENCES

- CEN (2006), Facility Management – Part 1: Terms and definitions. European Standard EN 15221-1. European Committee for Standardization.
- Nardelli, G. (2014). Innovation in Services and Stakeholder Interactions: Cases from Facilities Management. Roskilde University.
- Nardelli, G., & Broumels, M. (2015). Value co-creation: Ad-hoc project or dynamic capability? A process case study. Paper presented at 7th International Process Symposium (PROS) 2015, Helona Resort, Kos, Greece.

Attraktive rammer for dine medarbejdere



Coor Service Management er Nordens førende leverandør af integrerede serviceløsninger til private og offentlige virksomheder. Ved hjælp af innovative og intelligente løsninger forbedrer og forenkler vi servicebrugernes hverdag – vi kalder det Service med IQ.

Læs mere om os på www.coor.dk



NYT BENCHMARKINGVÆRKTØJ

DFM benchmarking har siden foråret 2015 arbejdet intenst på at udvikle et nyt værktøj, der vil revolutionere måden vi benchmarker på. Der vil ske et totalt skifte af teknologisk platform, som giver en masse nye muligheder. Men formålet er stadig det samme: At give medlemmer et værktøj til år for år at gøre det stadig bedre.



Af SVEND BIE, direktør,
DFM netværk og
DFM benchmark

Den grundlæggende idé med benchmarking er "sammenligning for at lære af hinanden" fx ved processer, opgaveløsning og ressourceforbrug for selv at blive blandt de allerbedste. Igennem næsten 20 år har DFM benchmarking beskæftiget sig med nøgletal og netop de historiske nøgletal, gør foreningen unik.

"Det eksisterende program har tjent foreningen godt men nu er tiden kommet til at lancere et helt nyt program, der er intuitivt logisk, og hvor du selv kan definere, hvilke tal, der har din interesse, og som du derfor vil sammenligne på", siger formanden for DFM benchmarking, Flemming Wulff Hansen, Datea A/S.

DFM benchmarking er ved at lægge sidste hånd på et helt nyt nøgletalsværktøj, der både bliver mere intuitivt og let tilgængeligt at trække rapporter ud af og at lægge tal ind i. I det nye nøgletalsværktøj kan brugerne i stor udstrækning selv vælge de datasæt, som man vil have præsenteret nøgletal for. Det er nemmere end i det forrige system at lægge data ind og der er en større grad af kvalitetssikring og kontrol af dataenes rigtighed.

"Alle virksomheder sammenligner sig selv med andre, der ligner dem selv. Med benchmarking-projektet fik vi fastlagt nogle standarder for, hvordan centrale nøgletal kan opgøres. Det gør det nemmere at sammenligne med andre og for de bygningsejere, der har flere bygninger, også med sig selv", siger Flemming Wulff Hansen, der samtidig slår fast, at den grundlæggende idé er at give virksomhederne et effektivt værktøj, som de kan bruge til at understøtte ledelsesbeslutninger og øge effektiviteten.

"Tallene, der bruges til benchmarking, er – modsat årsregnskabet – ikke revideret af en ekstern revisor, men der er heller ingen på dette område, der har en interesse i at lægge forkerte tal ind. Vores benchmarking system er enkelt og robust. Det er basalt set et værktøj til dem, der gerne vil gøre det bedre", siger Flemming Wulff Hansen.

DFM benchmarkings nye værktøj er udviklet i tæt samarbejde med en testgruppe og foreningen præsenterer en BETA version den 16. december – se mere på dfm-key.dk. I det nye år planlægger vi et arrangement med benchmarking som overskrift. Arrangementet vil blive afholdt som et samarbejde mellem de to foreninger.



”DET MISKREDITEREDE REGNEARK” ELLER ”DEN MOTIVERENDE BRUG AF NØGLETAL”



Af FLEMMING WULFF
HANSEN, driftschef, Datea;
bestyrelsesformand, DFM
benchmark; bestyrelses-
medlem DFM netværk

I moderne ledelseskredse bruges ordet regnearksledelse ofte som udtryk for negativ og rigid ledelse. Det er synd for regnearket, for det har ikke gjort noget. Fakta, og regnearkets evne til at bearbejde fakta, er ikke en hindring, men en oplyst vej til at træffe de rigtige beslutninger! Det der nok menes, er at rigid brug af fakta er dårlig ledelse. Altså dén type ledelse, hvor man tager et tal for den absolutte sandhed, der ikke står til diskussion. Det kan jeg kun være enig i, men at fokusere på et meget effektivt værktøj som synderen, fjerner fokus fra det virkelige problem: Rigid brug af data.

Min erfaring er, at relevant data brugt konstruktivt af ledelse og medarbejdere i fællesskab, kan være løftestang til forandringsprocesser der fører til bedre resultater. Men man skal bruge dem med omhu og forsigtighed. Som når man fx vil få sin teenagedatter til at holde op med at smide sit tøj i entreen, så nytter det ikke at sige til hende at hun gør det 3 gange pr uge målt over de sidste 3 måneder. Der skal nok en anden motivation til (forslag modtages gerne!) På den anden side så kunne manglende fakta svække argumentationen, hvis datteren påstod at hun altid rydder op efter sig og at jeg bare er en krakilsk gammel far der ikke har forståelse for hende.

Den gode brug af regneark indbefatter relevante fakta og en sund undren over hvad disse fakta dækker over, hvad de kan bruges til og en fælles forståelse for at det er et udviklingsværktøj.

Som formand for foreningen DFM benchmarking, der snart i 25 år har indsamlet nøgletal og skabt rammen om benchmarking, er jeg stor fortaler for nøgletal og benchmarking. I den egenskab bliver jeg ofte spurgt, om jeg kender nøgletallet for dette og hint, fx service på ventilationsanlæg eller udvendig vedligehold. Mit svar er (næsten) altid at det kender jeg, men at nøgle-

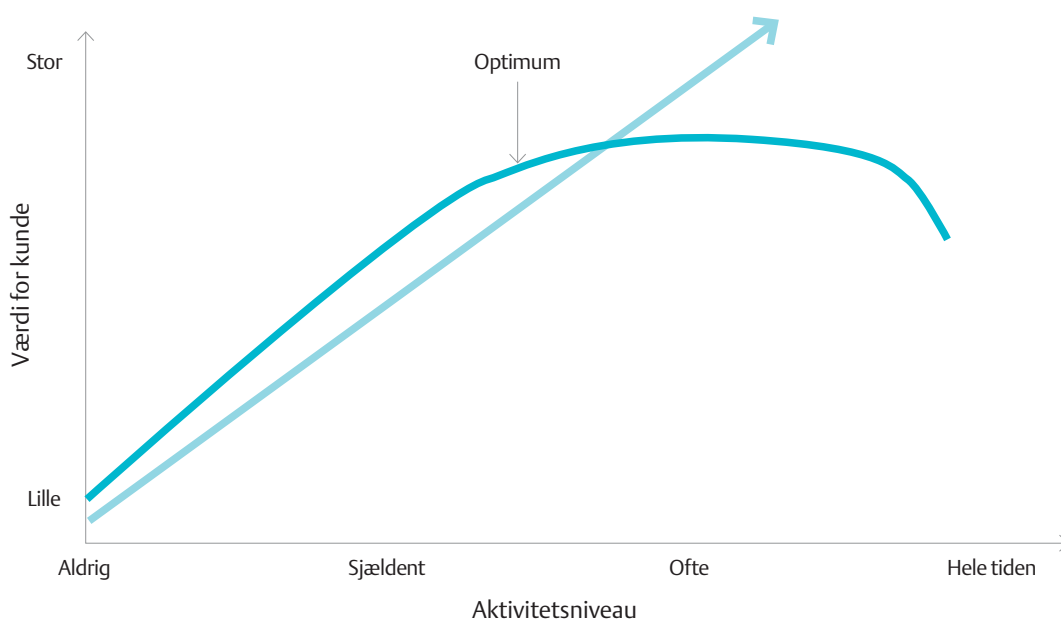
tallet ikke kan stå alene. Det skal altid sættes ind i en sammenhæng og forstås.

Grundlæggende er der to parametre, der har indflydelse på et nøgletal: Hvilken kvalitet vi skal opnå og hvor effektive vi er. Effektiviteten kan ofte måles ved at lave et udbud og få leverandørenes pris på en opgave. Denne benchmarking er langt hen af vejen meget nøjagtig og en sikker måde at dokumentere effektivitet. At dokumentere kvaliteten er derimod mere sofistikeret, for hvad er kvalitet? Kvalitet kan fx måles i tilfredse medarbejdere eller rent til et bestemt niveau.

Jeg mener, at den bedste måde at forstå kvalitet, er at definere det som den værdi en virksomhed får ud af en given aktivitet. Den lyseblå kurve i figur 1 illustrerer den typiske opfattelse af sammenhængen mellem aktivitet og kvalitet. Jo mere aktivitet jo mere værdi. Den reelle sammenhæng er dog mere som den mørkeblå kurve. Her når man et optimalt punkt mellem aktivitet og værdi for kunden.

Øger man aktiviteten udover dette punkt skabes der ikke mere værdi men kun flere omkostninger. Øger man aktiviteten udover dette punkt, skabes der ikke

FIGUR 1: SAMMENHÆNG MELLEM VÆRDI OG AKTIVITET



mere værdi men kun flere omkostninger. Kunsten er derfor at finde dette punkt, og her er benchmarking og nøgletal et effektivt værktøj der kan finde dette punkt.

Modstanden mod nøgletal er mange men de hyppigst brugte er at man ikke kan sammenligne æbler og pærer eller at det er vanskeligt (=dyrt) at generere nøgletal.

Til det sidste er der kun en ting at sige: Hvis man ikke kan dokumentere sine omkostninger på en struktureret måde, så kan man da ikke lede en virksomhed fornuftigt, og man bør overlade ledelsen til nogle andre. Ergo, det er ikke dyrt, men en nødvendighed og et spørgsmål om relevante regnskabsmetoder.

Til det første vil jeg sige at det giver god mening at sammenligne æbler og pærer. Det kunne fx være på kg pris, efterspørgsel, produktionsmetoder eller smag. På samme måde kan sammenligning af nøgletal for ejendomsdrift også være relevant mellem forskellige ejendomstyper. En skole og et butikcenter har mange sammenlignelige karaktertræk; fx mange daglige brugere og store fællesområder. Hvis man gik om bag disse ejendommers nøgletal, så ville man med garanti opdage forhold der kunne inspirere til optimering i begge tilfælde.

Nuvel, jo mere ens ejendommene er, jo mere oplagt er det selvfølgelig at sammenligne, og har man en portefølje så er intern benchmarking en meget givende øvelse. Lad mig komme med et eksempel hvor nøgletal afslørede en lille men interessant detalje om menneskelig adfærd: Ved en benchmark af udvendigt renhold på butikcentre afslørede det sig at omkostningerne på nogle centre var under det halve sammenlignet med andre centre. Umiddelbart var der ingen oplagt forklaring: Der var samme krav til kvalitet, åbningstid, antal brugere og ikke mindst havde ydelserne været konkurrenceudsat.

Der manglede en forklaring på forskellen. Denne søgen på forklaring ledte os hen på antal skraldespande. På det billige center var der opstillet 6 stk, mens der på det dyre var opstillet 60 skraldespande rundt omkring på terrænet. Det er oplagt så at tro, at der var mere beskidt der hvor der kun var 6 skraldespande, men det er der ikke. Forklaringen er, at folk der befinder sig på en centerområde er ordentlige mennesker, der ikke bare smider affald fra sig, hvis de ikke kan se en skraldespand. Derimod venter man gerne med at smide affaldet til man finder een. Og det gør de ved indgangen til centeret. Derfor skaber aktiviteten "60 skraldespande" ikke mere værdi, men blot en højere omkostning. Denne "opdagelse" er et lille eksempel på af fælles søgen efter forklaring på et nøgletal medvirker til at opdage "best practice".

FIGUR 2: ANTAL SKRALDESPANDE I VED INDGANGEN TIL BUTIKSCENTRE



Butikscenter 1



Butikscenter 2

Fotos: Flemming Wulff Hansen

Vil du måle og benchmarke dine FM-ydelser mod andre?



EY's nordiske FM Benchmarkingprogram giver dig viden:

- ▶ Om I betaler for meget for jeres services i forhold til markedet
- ▶ Om hvordan jeres serviceniveau ligger i forhold til sammenlignelige virksomheder
- ▶ Om I har det optimale forhold mellem omkostninger, serviceniveauer og brugertilfredshed
- ▶ Om Best Practice på FM-området i Norden

EY er Nordens førende FM-rådgiver

- ▶ EY har været uvildig rådgiver på mere end 60 projekter om Facilities Management og fast ejendom
- ▶ EY's nordiske team består af 45 konsulenter, der udelukkende arbejder med Facilities Management
- ▶ Vi hjælper vores kunder med at løse Facilities Management-opgaver i over 50 lande

Kontakt



Claus Christensen
Director
(+45) 51 58 28 30
Claus.f.christensen@dk.ey.com

HVOR SKABES VÆRDIERNE?

HVOR LIGGER VÆRDIERNE BEGRAVET?

Statens Ejendomsselskab Freja erhverver ejendomme fra staten og regionerne ud fra en målsætning om at videresælge med størst mulig avance. Frejas portefølje består af meget forskellige ejendomme: vi sælger alt fra fyrtårne, fængsler og fredede byhuse til sygehuse, kaserner og større udviklingsarealer.



Af CARSTEN RASMUSSEN,
udviklingsdirektør, Freja
ejendomme

For Freja ejendomme er hovedsigtet med porteføljen at udvikle og omsætte den til størst mulig værdi. At drive ejendommene, eventuelt med brugere, er blot et skridt på vejen, som i bedste tilfælde er af værdi for potentielle investorer og i ringere tilfælde blot en aktivitet, der skaber en omsætning i et udviklings- og salgsforløb.

Freja ejendomme ejes af Finansministeriet og erhverver de af statens ejendomme, som uigenkaldeligt ikke længere skal anvendes til offentlige formål. Senest er det også blevet muligt for Freja at erhverve regionernes sygehusejendomme i det omfang, at vi kan forhandle os frem til pris, der giver mening for begge parter.

Når porteføljen strækker sig, fra fyrtårne i vandkants Danmark over sygehuse spredt i den danske landskab til fredede palæejendomme centralt i København, skal porteføljestrategien kunne favne vidt. Hvilke indsatser, der giver mest mening eller værdi og hvilke værktøjer, der skal tages i anvendelse på den enkelte ejendom, er således noget af det vores porteføljestrategi skal give svar på.

Vi ser vores ejendomme som et aktiv, hvis værdi er afhængig af mange faktorer. Faktorer der dels er tæt knyttet til ejendommens fysik, kvalitet og beliggenhed men også faktorer, der er knyttet til de muligheder, som organisationen omkring ejendomsudvikling byder. Kan vi indskrive et udviklingsarbejde i de rammer eller visioner en kommune, en interessentkreds, investorer, eller anden myndighed har formuleret, så giver det et afsæt for, at der skabes mere værdi for flere parter.

AT DANNE PARTNERSKABER

Med aktuelt udviklingsarbejde i mere end 20 kommuner har Freja et fantastisk indblik i administrationer,

der forvalter samme opgave og lovgivning på usædvanlig forskellig vis.

Så en væsentlig nøgle til værdiskabelse er at skabe den konstruktive dialog med kommunerne og udvikle en samarbejds konstruktion, hvor samarbejdet i højere grad bliver et partnerskab end et traditionelt "myndighed versus developer/bygherre samarbejde".

Vi øver os dagligt i at analysere, hvorledes vores organisation kan skabe konstruktive relationer, til de kommuner vi arbejder i. Og vi ved, at de positive relationer og samarbejder, der skabes, har værdi for vores øvrige samarbejdspartnere – ikke mindst brugere og investorer.

Vi ser samarbejdet med myndigheder som værdiskabelse, hvorimod brugere og investorer ofte betragter myndigheden som en risikofaktor, der kapitaliseres ved prisansættelser. Så der er værdi i at øve sig på at blive gode samarbejdspartnere med myndighederne.

Vi ser det også som en et gensidigt tillidsbaseret samarbejde, at udvikle projekter der opnår en merværdi samtidig med at projektet giver noget tilbage. Med noget tilbage menes det, som byen, borgeren, politikerne m.fl. oplever som et aktiv for deres agenda. Det kan være en særlig høj arkitektonisk kvalitet, et forbedret byrum, en funktion eller anvendelse af bygningen, der skaber et forbedret bymiljø eller blot at projektet lægger sig ind under og understøtter en bys eller et områdes "brand". Eksempler på brands kunne være "Campus byen", "Den bæredygtige By", "Den tætte by" etc.

Så vores ejendomme indskrives sig altid i en kontekst og med udgangspunkt i denne, er det oftest, at det gode program skabes.



VI KALDER DET "AT SLIBE DIAMANTEN"

En diamant kunne være en fredet erhvervs ejendom i Amaliegade med udsigt til Amalienborg og eget barok haveanlæg. Casen er sand og aktuel. I forhold til vores porteføljestrategi er den kategoriseret som en salgsejendom med udviklingsperspektiv. Da vi sjældent bevæger os ud i at udføre anlægsarbejder og transformationsarbejder, vil udviklingsdelen alene være de forudsætninger og muligheder, vi kan skabe for kommende brugere og investorer. En fredet erhvervs ejendom opnår i en ubetinget handel ikke en pris som står mål med dens potentiale

– Amalienborg naboskab eller ej. Men kan vi skabe en sikkerhed omkring fredningsmyndighedens syn på projektet og kommunens villighed til at konvertere anvendelsen til boliger i et trægt og mæt erhvervsmarked, så skaber vi en helt ny værdi for ejendommen.

Det kræver, at vi er i stand til at kommunikere fagligt med Kulturstyrelsen, at vi forstår mulighederne inden for kommuneplanens rammer og at vi kan estimere de omkostninger og gevinster, vi påtager os, hvis vi skal kapitalisere den sikkerhed, vi skaber for investorer.



AT UDVIKLE I FÆLLESSKAB

At afmontere risici for købere er hele tiden i fokus for vores arbejder og samtidig med, at vi tror på den kvalificerede udviklingsproces, der rummer et blik for at skabe arkitektonisk kvalitet, bæredygtige projekter og at udvise samfundshensyn, sætter det den store ramme for vores processer og vores organisation.

Vi må betragte vores ejendomme som unika, der ikke kan udvikles over samme læst. Derfor har vi valgt, at vi ønsker at påtage os et hvert lederskab over salgs- og udviklingsprocesser, men vi gør det ved i stort omfang at benytte os af et stort netværk af rådgivere. En kernekompetence i Freja er at være indkøber af rådgivningsydelser. Det gælder advokatydelse i forbindelse med den særlige sag, mæglere i forhold til den specifikke geografi eller arkitekter i forbindelse med relevante opgavetyper.

Vi tror derigennem, at vi får de skarpeste kompetencer til den rigtige opgave. Men det kræver af os, at vi inviterer dem helt ind i hjertet af Freja, så de forstår vores processer, værdier og succesmål. Den projektorganisation, vi opbygger, rummer ud over myndigheder og rådgivere ofte også vores kommende aftagere af ejendommene. Hvis vi er enige om de overordnede projektmål og de kommercielle mål, er det vores helt klare overbevisning, at vi får skabt de bedste processer ved at udvikle i fællesskab. Vi sikrer, at vi rammer skiven i forhold til købers interesser og vi sikrer at kommunen ikke medvirker til en lokalplan, som ikke kan implementeres.

HVEM SKABER VÆRDIEN?

For Freja har det ofte vist sig, at programmet for den gode udviklingscase kommer af snirklede forløb. Men uden respekt for due diligence processer, analyser af ejendommens kontekst, dialog med interessenter, markedsanalyser og beskrivelse af arkitektoniske/tekniske scenarier vil vi ikke kunne frembringe projekter, der er optimerede i forhold til realisering. Mange er således involverede i værdiskabelsesprocessen og arkitekturrådgivning betragter vi så absolut som værdiskabende og ikke som en nødtvungen merudgift. Det at visualisere projekter, er det der gør, at alle i partnerskabet kan indgå i en fælles dialog omkring et fælles projektbillede og fælles succesmål.

Hvis vi strategisk kunne vælge, hvilken portefølje vi ønskede at erhverve, kunne vi i højere grad organisere os omkring porteføljen med interne kompetencer. Dette er tilfældet for de fleste ejendomsselskaber, men ikke for Freja. Derfor er det ikke givet, at hvad der har vist sig at være en god model for Freja også er god for andre, der har en mere fokuseret ejendomsportefølje.

Vi satser på at være en lille, intern organisation, der håndterer en bred portefølje sammen med eksterne rådgivere. Det giver mening for os, da vi så kan være agile i forhold til de uforudsigelige bygningsmæssige udfordringer vi kommer til at stå overfor, når staten ønsker at afhænde bygninger. Først i syd og så i nord. Et fyrtårn hér og et slot dér.

Freja ejendomme blev stiftet i 1997 som et aktieselskab, der er fuldt ud ejet af finansministeriet. Freja erhverver ejendomme fra staten og regionerne ud fra en målsætning om at videresælge med størst mulig avance under hensyntagen til arkitektonisk kvalitet, bæredygtighed og samfundsansvar
Læs mere: www.freja.biz



AGUILA²²⁰

OPLEV HELE AGUILA FAMILIEN



Nu kommer vores mest avancerede kaffemaskine i en mindre udgave

Den nye AGUILA 220 er en lille og kompakt kaffeekspert med stor kapacitet. Ved et tryk på en knap fremstiller AGUILA 220 12 perfekte kaffeopskrifter; lige fra sort Grand Cru kaffe til iskaffe.

Den daglige rengøring er minimal, hvilket tilsikrer besparelser og et minimalt ressourceforbrug.

Undersøgelser viser, at en kaffeløsning fra Nespresso Business Solutions påvirker bundlinjen positivt gennem forbedret medarbejder produktivitet og loyalitet.

For yderligere oplysninger: Ring 80 30 03 03 eller besøg www.nespresso.com/pro



Erhvervskapslerne
kan nu genanvendes

NESPRESSO BUSINESS SOLUTIONS

EJENDOMSSTRATEGI I GREVE KOMMUNE

BAGGRUND, PROCES, ORGANISERING OG ERFARINGER

Efter en intensiv strategiudviklingsperiode er Greve Kommune i fuld gang med at implementere sin ejendomsstrategi. Denne artikel giver et indblik i arbejdet med at udvikle og implementere strategien og de resultater, der allerede er opnået.



AF BIRGITTE JACOBSEN,
chefkonsulent Center for
Teknik og Miljø,
Greve Kommune og
BIRGITTE DYRVIG
CARLSSON,
DyrvigConsult

LIDT BAGGRUND

Greve Kommunes Ejendomscenter blev etableret i 2007 som del af en større organisationsændring i kommunen, der havde til hensigt at trimme organisationen til fremtiden efter kommunalreformen. Målet med Ejendomscentret var at sikre en bedre udnyttelse og mere effektiv drift af kommunens ejendomme bl.a. gennem stordriftsfordele. De næste år blev flere ejendomme og en lang række opgaver med tilhørende budget og personale, samlet i Ejendomscentret. Det drejer sig bl.a. om teknisk service, rengøring, forsikring og risikostyring, indvendigt vedligehold og vedligehold af udearealer. Fra 2015 er ansvar for anlæg, drift og vedligehold af alle kommunens ejendomme nu éntydigt samlet i Ejendomscentret.

I 2014 besluttede kommunen at udarbejde en ejendomsstrategi for, **hvordan Greve Kommune kan sikre færre, bedre og dermed billigere kvadratmeter.**

Om baggrunden for strategien siger borgmester Pernille Beckmann:

”Ejendomscentret arbejdede allerede fra starten efter principperne i Facilities Management (FM). Vi ønskede én samlet administrativ funktion, der sikrer, at vi udnytter og driver kommunens ejendomme og faciliteter så effektivt som muligt. Stordriftsfordele er et nøgleord for os og med et Ejendomscenter, der tager sig af bygningerne, vil vi give kommunens medarbejdere med kontakt til borgere og erhvervsliv ro til at koncentrere sig om deres kerneopgaver. Vi manglede dog stadig de sidste skridt til at få ansvaret for anlæg, drift og vedligehold éntydigt samlet i Ejendomscentret – også budgetmæssigt – og få tilpasset det politiske styringsansvar på ejendomsområdet.

Samtidig har vi en række større udfordringer med vores ejendomme, som vi vurderede bedst kan løses gennem en samlet ejendomsstrategi. Vi er nødt til at genoprette nedslidte bygninger og udnytte dem mere optimalt, så vi også bedre kan spare på bygningsdriften.

Da vi planlagde strategien, havde vi stort fokus på at sikre en bred brugerinddragelse, så det blev hele kommunens strategi. Vi lægger vægt på, at der i arbejdet med bygningerne er en god sammenhæng og balance mellem brugernes behov og de lokaler og faciliteter, vi stiller til rådighed. Når vi reducerer m², skal vi så vidt muligt sørge for, at få en højere kvalitet og bedre understøttelse af kerneopgaverne i de resterende m².

Nu, hvor vi er godt i gang med at gennemføre ejendomsstrategien, kan vi se, at det var en rigtig beslutning, at få et samlet strategisk fokus på området”.

Strategien indeholder to overordnede strategiske mål:

1. Skabe balance mellem udbud og efterspørgsel på lokaler/ejendomme
2. Optimere anvendelse og drift af de lokaler/ejendomme kommunen har gennem udnyttelse af stordriftsfordele

EJENDOMSSTRATEGIEN HAR SOM FORMÅL AT:

- Skabe klare ansvarsforhold på ejendomsområdet
- Styrke Byrådets mulighed for at prioritere indsats og budget til ejendomsområdet i en helhed på tværs af behov på kerneområderne
- Professionalisere, optimere og hente besparelser på kort og langt sigt
- Sikre at materielle værdier bevares
- Sikre medindflydelse og høj brugertilfredshed

HVOR SKAL GREVE KOMMUNE HEN?

FRA



TIL

Lav udnyttelsesgrad af arealer

Høj udnyttelsesgrad af arealer

Lokaler og bygninger indrettet til begrænsede formål/funktioner

Multifunktionelle bygninger og rum – hvor det giver mening

Fokus på den enkelte bygning ved opfyldelse af behov

Fokus på bygninger i lokalområdet og på tværs heraf ved opfyldelse af behov

Nye behov dækkes primært ved til- eller nybygning

Nye behov dækkes ved bedre udnyttelse af eksisterende kvadratmetre

Flere kvadratmetre

Færre, bedre og billigere kvadratmetre

Fokus på enkeltarbejder og projekter ved brug af budgetter til vedligehold og anlæg

Budgetterne disponeres på baggrund af helhedsorienteret tilpasning, vedligehold og udvikling af bygninger og lokaler

Adskilte økonomier til anlæg, drift, køb, salg, leje m.v.

Totaløkonomiske beregninger som grundlag for beslutninger om disponering af budgettet

Ovenstående skema giver et indblik i hvilke forandringer på ejendomsområdet, som strategien skal adressere.

STRATEGIENS TILBLIVELSE – DET FÆLLES TRÆK IGennem EN OMfattENDE PROCES

Arbejdet med ejendomsstrategien blev gennemført efter Greve Kommunes projektmodel og med stor inddragelse af interessenter på alle niveauer: politikere, direktion, chefgruppen, fagcentre, institutionsledere, medarbejdere og andre brugere. Hele projektet har fra starten været ledet af en projektleder fra Teknik & Miljø, i tæt samarbejde med ejendomschefen.

Der blev ved projektstart udarbejdet en grundig projektbeskrivelse, der fastlagde projektets formål, mål, succeskriterier, milepæle og tidsplaner, interessenter, risici, økonomi – og ikke mindst projektets organisering og udpegning af deltagere på alle niveauer. Projektbeskrivelsen blev godkendt i chefgruppe og direktion og der har således været fuld ledelsesmæssig opbakning og ansvar igennem hele forløbet – også i forhold til at sikre ressourcer til projektet i form af nøglemedarbejdere med tilhørende timer.

Projektets administrative styregruppe består af chefgruppen dvs. cheferne for samtlige centre i administrationen. Dette har givet et stort helhedsorienteret fokus og fælles ledelsesmæssigt ejerskab. I strategiuudviklingsfasen var der nedsat en tværgående/tværfaglig projektgruppe, hvis opgave det var at udarbejde et forslag til ejendomsstrategien og tilhørende implementeringsplan. Et vigtigt led heri har været, at projektdeltagerne har sikret faglige input, data, ønsker og behov fra sit center og har været bindeled mellem projektet og sit centers daglige ledelse og

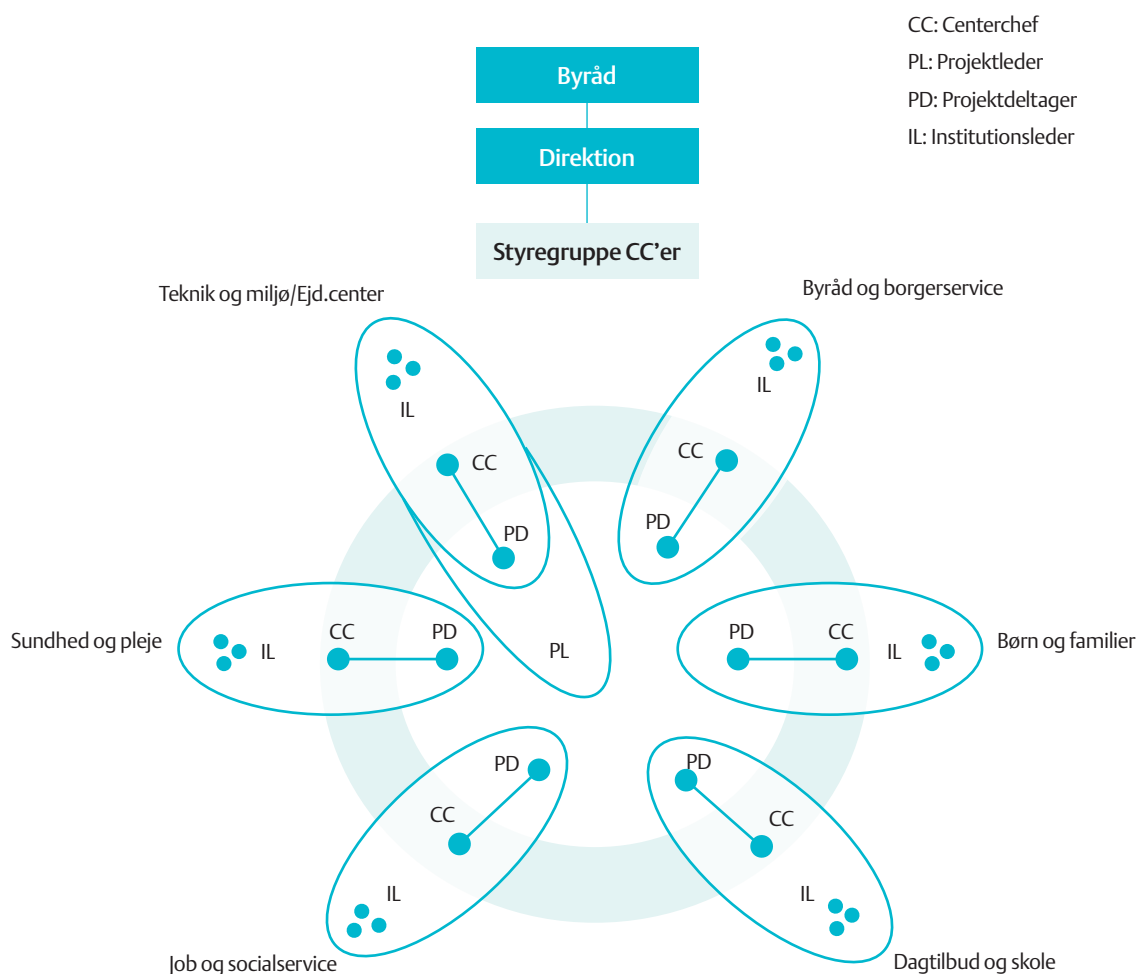
interessenter/brugere. I arbejdet med ejendomsstrategien har der været nedsat mindre ad hoc arbejdsgrupper, der har arbejdet med hvert sit tema, eksempelvis brugerperspektivet, det tekniske perspektiv mv. Projektgruppen har refereret til styregruppen. I den igangværende implementeringsfase er styregruppen uændret, mens projektgruppen er erstattet af en tværgående følgegruppe. Følgegruppen kommer med input til de forskellige implementeringsaktiviteter, for at sikre forankringen i hele organisationen, helt ud til brugerniveau.

For at sikre størst mulig inddragelse og opmærksomhed på projektet bredt i organisationen, blev det kickstartet med et temamøde om ”kloge m² og lokalefællesskaber” i kommunens lederforum (inkl. institutionsledere). På dette møde blev der arbejdet med visioner for fremtidens udnyttelse af kommunens lokaler og ønsker til et større lokalefællesskab. Flere institutionsledere delte ud af deres allerede gode erfaringer med at udnytte lokaler mere intensivt og oplevelsen af faglige synergier ved lokalefællesskaber. Temamødet havde stor betydning for det videre arbejde med strategien fordi, der her blev skabt en fælles opfattelse af, at bygningerne er et fælles gode og et fælles ansvar. Der var stor forståelse for, at udfordringerne med kommunens bygninger skal håndteres og at det kan være til alles bedste at udnytte lokaler og faciliteter mere effektivt. Input fra mødet blev bragt direkte ind i projektgruppens arbejde med et forslag til ejendomsstrategi.

Den solide ledelsesmæssige forankring og opbakning og det fælles træk på tværs af organisationen har en stor del af æren for, at Greve Kommune er kommet så godt i mål med en brugbar ejendomsstrategi.

FORANDRING AF PROJEKT EJENDOMSSTRATEGI

Figuren viser strukturen i samarbejdet.



KOMPETENCELØFT OG FÆLLES SPROG

Det var helt centralt for arbejdet med ejendomsstrategien, at medarbejderne fra Ejendomscentret fik en fælles forståelse af hvilket potentiale, der kunne være ved at arbejde mere helhedsorienteret med ejendomsporteføljen efter principperne i FM. Parallelt med opstart af projektforsløbet blev der derfor etableret et kompetenceudviklingsforløb for Ejendomscentret. Det blev prioriteret at gøre forløbet anvendelsesorienteret. Det betyder, at der blev arbejdet med begreberne i FM, samtidig med at medarbejderne arbejdede med at omsætte disse til praksis i form af første oplæg til de kommende fælles redskaber, styringsværktøjer, samarbejds- og procesbeskrivelser m.v. Der blev arbejdet med serviceleveranceaftaler med brugerne, årshjul for bygningsdrift, proces for porteføljeoptimering og model for nøgletal. Undervejs har der været stormøder i Ejendomscentret med deltagelse af teknisk service – om status på og betydningen af strategiarbejdet. Processen har medvirket til, at medarbejderne er blevet mere klar til de daglige forandringer i udførelse af arbejdet, der følger med at implementere ejendomsstrategiens mål i hverdagen.

STYRING, SAMARBEJDE OG KOMMUNIKATION

For at sikre, at alle involverede hele tiden var ajour med hvor langt ejendomsstrategien var og hvad næste step var, blev der udarbejdet en milepælsplan, der hele tiden blev opdateret. Noget af det, der er særligt vigtigt for de involverede er at vide, hvad man kan og skal bidrage med hvornår og hvornår der træffes beslutninger af direktion, politikere m.fl. Milepælsplanen har derfor været et vigtigt kommunikationsredskab til og mellem de forskellige interessenter og bidragsydere.

I arbejdet med ejendomsstrategien har der som sagt været lagt vægt på at skabe en fælles vilje til i hele organisationen at samarbejde om at se på mulighederne for at skabe færre og bedre m². Der har derfor været arbejdet meget på at skabe tillid og ligeværdighed mellem Ejendomscentret og fagcentre/brugere i forbindelse med beskrivelse af strategien og nye processer for samarbejdet, nu hvor ansvaret for ejendommene i fuld skala skulle skifte fra fagcentre og fagudvalg til Ejendomscenter og Teknik og Miljøud-

Valhallen – en multi idræts- og kulturarena, hvor der er skabt plads til et innovativt miljø, via den unikke måde, man har indrettet den indvendige arena på. Hallen er fra 2010 og er, som det fremgår, indrettet, så den kan bruges til rigtig mange forskellige formål/ aktiviteter og brugere – også på samme tid. Foto: Jens Jensen.



valget. Der er blevet lagt vægt på, at selvom ansvaret er ændret, har fagcentre og fagudvalg stadig en vigtig indflydelse. Dette er formuleret helt præcist i de procesbeskrivelser og byggestyringsregler, som har været en del af implementeringen.

HØRING OG ENDELIG GODKENDELSE

Ejendomsstrategien blev sendt i høring helt ud i institutioner, brugerbestyrelser m.fl. i slutningen af 2014 og der kom en række høringssvar, der afspejlede en meget konstruktiv vurdering af fordele og ulemper ved ejendomsstrategien. Projektgruppen behandlede alle spørgsmål og kommentarer og kom med forslag til høringssvar som indgik i den endelige politiske godkendelse af ejendomsstrategien.

I løbet af høringsperioden gik arbejdet med at forbedre implementering af strategien i gang. Her startede et større planlægningsarbejde, hvor strategien blev omsat til en implementeringsplan. Planen skulle fremlægges samtidig med høringssvarene og den reviderede ejendomsstrategi.

I marts 2015 blev strategien og implementeringsplanen endeligt vedtaget og implementeringen kunne gå i gang.

IMPLEMENTERING

Implementeringsplanen kom til at indeholde 13 konkrete indsatser, der skal gennemføres inden for en 2-årig periode. Det er vigtigt, at der er tid nok i organisationen til at løse implementeringsopgaven. De konkrete indsatser er derfor prioriteret således, at de tiltag, som handler om styringsgrundlag, dialog og samarbejde og om at skabe de første resultater til budgetlægningen for 2016-2019, er prioriteret højest. Af konkrete indsatser kan nævnes rapporterings- og procesbeskrivelser, byggestyringsregler, serviceleveranceaftaler, konkrete prioriteringsværktøjer og kvalitetsstyringsmodeller.

For at sikre et fortsat fælles ejerskab til og samarbejde om at virkeliggøre strategien, blev det besluttet at vi

dereføre en projektorganisering af implementeringsopgaverne. Hovedindsatsen i implementeringen ligger naturligt nok i ejendomscentret.

FØRSTE RESULTATER AF SAMARBEJDET OM PORTEFØLJEOPTIMERING HAR VIST SIG

Organisationens evne til at samarbejde om at skabe de store økonomiske resultater ved effektivisering og optimering af ejendomsområdet, har for alvor stået sin prøve i forbindelse med budgetlægning 2016-19.

En af hjørnestenene i porteføljeoptimeringen er en række fast tilbagevendende dialogmøder mellem Ejendomscentret og alle fagcentre om kort- og langsigtede behov for lokaler og mulighederne for at bruge lokalerne smartere. Formålet med dialogmøderne er, at administrationen ved budgetopstart kan præsentere Byrådet for en årlig porteføljerapportering med status, data, nøgletal m.v. for ejendommene og forslag til scenarier for optimering af anvendelsen. De første dialogmøder efter vedtagelse af ejendomsstrategien blev gennemført i april 2015. Grundlaget for den konkrete dialog var dels en række oplysninger og data om de bygninger, de enkelte centre anvendte, dels en gennemgang af en række emner, som var drøftet med repræsentanter for brugerne, før møderne skulle afholdes. Ejendomscentret havde inviteret centrene til udviklingsmøder om "den gode dagsorden for dialogmøderne", for at sikre så stort udbytte af møderne som muligt og at der blev taget udgangspunkt i det, der var vigtigt – set fra alle sider af bordet.

På dialogmøderne blev der blandt andet drøftet:

Arealanvendelse, herunder nuværende (og uindfriede behov for m²), overskud af m² og forslag til reduktion af m² og ønsker til andre m², blandt andet baseret på:

- Den demografiske udvikling (udvikling af befolkningssammensætning i de enkelte distrikter)
- Forventninger til den faglige og teknologiske udvikling, som kunne have betydning for fremtidig arealbehov

Nyindrettet lærerarbejdspladsrum (Krearium) på Holmeagerskolen. Eksisterende m² på skolen er konverteret til lærerarbejdspladser som led i implementering af skolereformen. Foto: Jens Jensen.



- Politiske budgetbemærkninger og målsætninger på kort og lang sigt og betydningen for arealanvendelsen og nye behov til bygningerne.

Derudover blev de overordnede forventninger til samarbejdet og serviceniveau for drift og vedligehold drøftet.

På baggrund af dialogmøderne blev der efterfølgende arbejdet med forskellige scenarier for optimering af ejendomsporteføljen. Ejendomsliste med data og nøgletal for alle kommunens ejendomme blev fremlagt for Byrådet i august 2015 sammen med en rapport med forslag til scenarier for optimering af porteføljen inkl. businesscases på alle scenarier. Scenarierne indeholdt forslag til at arbejde videre med nedbringelse af det vedligeholdsmæssige efterslæb ved frasalg og nedlæggelse af ejendomme og derved optimere de resterende bygninger med hensyn til vedligehold og energiforbedringer. Byrådet godkendte en række større tiltag, herunder nedlæggelse af en folkeskole. Beslutningen om skolelukning er i høring p.t. med henblik på en endelig politisk behandling heraf i december 2015.

Konsekvenserne af Byrådets beslutning om porteføljioptimeringerne er indarbejdet i budget 2016-19. Ejendomscentret er i fuld gang med – i samarbejde med brugerne – at planlægge gennemførelse af de store ejendomssager, der følger af ejendomsstrategien og de politiske beslutninger om styring og prioritering af budgettet på området de kommende år.

De næste dialogmøder mellem Ejendomscentret og fagcentrene er også planlagt og gennemføres i løbet af november.

OG HVAD HAR VI SÅ LÆRT AF PROCESSEN?

At det stadig gælder, at godt begyndt er halvt fuldt og at man ikke kommer sovende til et godt resultat!

At udarbejde og implementere en ejendomsstrategi kræver politisk og ledelsesmæssig vilje til forandrin-

ger og til at investere de nødvendige medarbejderressourcer. Investeringen giver til gengæld et meget klarere beslutnings- og styringsgrundlag og dermed på sigt en mere effektiv udnyttelse af ressourcer og økonomi.

Tillid mellem parterne i et så omfattende strategiarbejde, hvor også omplacering af ansvar for bygningerne er i spil, er helt nødvendigt. Det er vigtigt, at der kontinuerligt arbejdes med at fastholde respekten for de forskellige interessenter og deres input. Medarbejdere fra Ejendomscentret skal have en forståelse for, at m² skal understøtte de funktioner, der skal foregå i bygningerne og at input fra fagcentrene er nødvendige. Fagcentre skal have endnu bedre forståelse for processerne omkring tværgående prioritering.

Når dialogen tages tidligt med brugernes repræsentanter, bliver det muligt at prioritere helhedsorienteret på tværs. Har man et samlet overblik over bygninger, arealer og fremtidige behov, forhindrer det, at en del af organisationen kommer til at igangsætte opgaver på ejendomme, der f.eks. skal sælges. Vedligeholdet kan prioriteres på de ejendomme, der sættes på.

Inddragelsesprocessen har været afgørende for, at brugerrepræsentanterne tillidsfuldt har budt ind med lokaler, de ikke mere skal bruge eller med funktioner, der kan placeres bedre i andre lokaler og har ikke mindst været afgørende for, at scenarier for porteføljioptimering er "kommet hele vejen rundt".

Den særlige opbakning fra politisk og administrativ ledelse har også bidraget til at processerne har forløbet godt. De udfordringer der har vist sig, kan primært henføres til manglende ressourcer hos de involverede.

At ejendomsstrategien er kommet så godt i gang, skyldes også, at den tvingende nødvendighed i at prioritere for at forbedre tilstanden af de bygninger, der skal anvendes, har stået klart for de fleste. Mange af bygningerne har så stort et efterslæb, at de i løbet af nogle år ikke kan anvendes, medmindre der gøres

noget. Det er vigtigt at historien om, hvorfor det her projekt er så vigtigt, bliver skåret i neon.

Greve Kommune valgte at antage ekstern konsulentbistand til at bistå undervejs i projekt- og kompetenceudviklingsforløbet og til at udarbejde den første porteføljerapportering til Byrådet med scenarier for bedre udnyttelse af ejendommene.

”Samarbejdet med eksterne konsulenter fra projektopstart til den indledende implementering har været en god støtte for projektledelsen og har hjulpet vores organisation godt på vej i forhold til at give medarbejderne en fælles forståelse for begreber og værktøjer til at arbejde i en FM organisation og med mulighederne for at opstille scenarier og businesscases for optimering af porteføljen”, udtaler projektleder Birgitte Jacobsen.

Det er nødvendigt med ressourcer til en stærk projektledelse, der er klædt godt på til at fastholde og formidle overblik, have et kontinuerligt fokus på processen og kommunikation med alle aktørerne, sikre fremdrift og holde den røde tråd i hele forløbet.

Overgangen fra ejendomsstrategi til konkret implementering – ”fra papir til praksis” – er en særlig udfordring. Som al erfaring viser, er det først her arbejdet for alvor starter. Det har derfor været en stor fordel, at ledelsen har valgt at fastholde en projektorganisering med styregruppe, projektledelse og deltagerressourcer i hele implementeringsforløbet.

Et godt eksempel på medarbejdernes gåpåmod i forhold til udfordringerne er, at teknisk service personale tidligt i strategiprocessen begyndte at arbejde med samarbejds- og serviceleveranceaftaler med brugerne. Dette gjorde de samtidig med, at der blev foretaget en analyse af 3 modeller for konkurrenceudsættelse af deres område. Løbende konkurrenceudsættelse af FM ydelserne er en del af ejendomsstrategien. Analysen viste, at der var et pænt potentiale ved at konkurrenceudsætte, men at en del af potentialet også kunne findes i eget regi, hvis der blev arbejdet med prioritering af opgaverne og optimering af ar-

bejdsgange. Ejendomsstrategien giver dermed gode pejlemærker for at optimere opgaveløsningen.

Via MED-strukturen blev der etableret et forslag til effektivisering i eget regi inkl. den samme besparelse, som kunne opnås i eksternt regi. Denne model blev godkendt af Byrådet og er nu ved at blive forberedt.

Om den ledelsesmæssige udfordring i at implementere ejendomsstrategien siger ejendomschef Niels Minor Borre:

”Medarbejderne har generelt taget godt imod ejendomsstrategien og begynder at kunne se effekten af deres bidrag. Man skal selvfølgelig ikke underkende, at det er svært i en presset hverdag, at skulle udvikle og indarbejde nye rutiner, værktøjer, samarbejdsprocesser m.v. Dette kræver ledelsesmæssig støtte og balancerende mellem at fastholde implementeringen efter den tidsplan Byrådet har godkendt, under hensyn til, hvad der er muligt i hverdagen. Vi må også arbejde med hele tiden at udfordre ”plejer” – det er ikke altid så nemt at ændre hverdagens rutiner og metoder.

Lige nu har vi stadig til gode konkret at gennemføre de ejendomsrokader, lukning af bygninger m.v. der er en følge af ejendomsstrategien. Hvem ved, hvor klar organisationen reelt er til at stå sammen, når projekterne skal gennemføres og hvordan f.eks. børn, forældre og personale på skolerne vil reagere. Vi forbereder os bl.a. ved at lægge kommunikationsplaner sammen med brugerne og glæder os meget til at gøre erfaringer med, hvordan det hele virker i praksis.

Mine samlede forventninger til fremtiden med ejendomsstrategien er store. Det en stor styrke, at Byrådet nu har sat en klar kurs på ejendomsområdet og i løbet af efteråret har godkendt hele det styringsmæssige grundlag for arbejdet med og samarbejdet om ”kloge m²”. Jeg er overbevist om, at det kommer til at betyde mere effektive arbejdsgange, et forbedret politisk beslutningsgrundlag, en bedre kommunikation med brugerne – og ikke mindst forventer vi at vores ejendomme på sigt får et kvalitativt løft”, afslutter Niels Borre.

FAKTA

Greve Kommune har 49.000 indbyggere, 138 ejendomme, ca. 256.000 m² bygningsareal til en samlet værdi af ca. 5 mia. Kr.

Birgitte Jacobsen, chefkonsulent Center for Teknik og Miljø ansvarlig projektleder for etablering af ejendomsstrategien og opstart af implementeringen.

Birgitte Dyrvig, rådgiver i forbindelse med planlægning og opstart af implementering af ejendomsstrategien, herunder konkrete, procesbeskrivelser for samarbejde og beslutningsgrundlag. Derudover gennemført analyse af modeller for konkurrenceudsættelse og scenarier for optimering af arealer i tæt samarbejde med projektleder og øvrige organisation.

STORT GENBRUGSPOTENTIALE I DE DANSKE BYGNINGER

Landet rundt er der tusindvis af huse, der står permanent forladte og forfalder og er klar til at blive revet ned. Dansk Byggeri har opgjort antallet til 160.000, og det er en god ide at fjerne mange af husene – op mod halvdelen anslår Dansk Byggeri. Men det skal ske med øje for genbrug og genanvendelse.



Af JETTE SNOER, branchedirektør, Danske Byggematerialer.

Foto: Ricky John Molloy

Det er en stor men også nødvendig opgave. Tomme og faldefærdige bygninger er sjældent pæne at kigge på, og de kan være med til at skræmme nye købere væk fra et område. I så fald er det bedst at rive disse bygninger ned, og det har den forrige regering i flere omgange afsat penge til. Men nedrivninger skal gøres med stor omtanke og med fokus på de enkelte materials beskaffenhed – herunder frasortering af miljøbelastende bygningskomponenter i nedrivningsmodne bygninger.

Tilbage er der tonsvis af materialer i de forladte huse, som kan bruges igen i nye byggerier. Mursten, ledninger, rør og flere andre ting kan potentielt gøre gavn i nybyggeri eller renoveringer som genbrugsmaterialer, og det er en ressource, vi ikke må lade os glide af hænde.

SKIVE VISER VEJEN

Skive Kommune er værd at lægge mærke til. Her har man med etableringen af projektet "Genbyg Skive" vist, at klima og energi går hånd i hånd med ressourceanvendelse. En lokal skole skulle udbygges, men for at udbygningen kunne blive en realitet, skulle en gammel villa fjernes fra grunden. I stedet for at fjerne villaen hurtigst muligt, valgte Skive Kommune at nedbryde den med henblik på at genanvende så mange materialer som muligt i udbygningen af skolen. I processen blev der brugt færre maskintimer og flere mandetimer, men da regnestykket skulle gøres op, var det alt i alt til den samme pris, som en traditionel nedrivning.

Vi har ikke uanede mængder af energi- og naturressourcer på kloden, og derfor er det vigtigt, at vi – ligesom i eksemplet fra Skive – begynder at tænke gen-



Foto: Simon Ladefoged

brug af materialer ind i nedbrydning og renovering af de danske bygninger. Hvis man vælger at nedbryde et typisk byhus fra 1950'erne på 80m² frigøres cirka 160 tons materialer, hvoraf de 50 tons er mursten. Hvis disse mursten genbruges, kan vi undgå de 25 tons CO₂, som nye mursten vil bringe med sig.

Miljøhensynet er derfor i stigende grad vigtigt og nødvendigt, fordi vi ganske enkelt ikke ved, hvordan kloden ser ud om 50 år, men sortering og genbrug af byggematerialer fra nedbrudte og renoverede bygninger gavner ikke kun miljøet, men kan i mange små landsbysamfund bidrage til at gøre byerne kønnere, give dem et kvalitativt løft og skabe arbejdspladser, når husene skal rives ned, og materialerne skal gøres klar til genbrug.

Det er dog vigtigt at understrege, at nedrivning er en faglig disciplin, som kræver stor indsigt. For at få en god nedrivning, er det nødvendigt at få fat i fagfolk, som kan identificere farlige stoffer. I desværre alt for mange tilfælde er der stoffer som asbest og pcb, der er miljøskadelige. Så for ikke at gå galt i byen er det ikke bare en rigtig god idé at rådføre sig med en kvalificeret nedbryder, det er faktisk det eneste ansvarlige.

GENANVENDELSE FØLGER MED GENBRUG

Når en bygning rives ned, og den traditionelle tilgang til arbejdet med fokus på hurtig nedbrydning præget af maskiner anvendes, går det ikke kun ud over mu-

ligheden for at genbruge materialer som blandt andet mursten, ledninger og rør.

Ved en nedrivning præget af maskiner bliver mange materialer blandet sammen, og det er synd og skam og gammeldags, at hælde alle materialer af på lossepladsen i en samlet bunke. Materialer som for eksempel glas og aluminium kan smeltes om og bruges til nye byggerier, i stedet for at vi driver unødigt rovdrift på de begrænsede naturressourcer.

En nedbrydning udført overvejende af menneskekraft behøver – som projektet i Skive viste – ikke nødvendigvis at være en dyrere løsning. Og så kan vi på samme tid genbruge og genanvende de materialer, som vi allerede har adgang til i dag.

Dansk Byggeris energianalyse fra 2015 peger på, at mange bygningskomponenter bliver nedslidte i de næste 30-50 år, og derfor vil størstedelen af den eksisterende bygningsmasse skulle renoveres ellers rives ned frem til 2050. Der er fra politisk side opstillet mål om, at Danmark i netop 2050 er fossilfrit og reducerer forbruget af energiressourcer. Alle parter i byggeriet har et overordnet ansvar for, at vi trækker i samlet flok mod målet, men et fælles ansvar kan føre til, at det ikke er alle, der tager ansvaret på sig. Derfor er det vigtigt, at genbrug og genanvendelse af byggematerialer i fremtiden bliver sat bedre i system, så det ikke bliver for fragmentarisk og ineffektivt.

FAKTA: DANSK BYGGERI

Dansk Byggeri er erhvervs- og arbejdsgiverorganisation for 6.000 virksomheder inden for byggeri, anlæg og byggeindustri. Medlemsvirksomhederne beskæftiger ca. 70.000 medarbejdere.

FAKTA: DANSKE BYGGEMATERIALER

Branchefællesskabet samler byggematerialeindustrien og vil være det markante talerør, der sikrer byggematerialeindustriens virksomheder den nødvendige gennemslagskraft og indflydelse på rammerne for virksomhedernes drift.

Danske Byggematerialer er en sammenslutning af følgende sektioner:

Alufacadesektionen

Industrisektionen

Snedkersektionen

Industrilakerernes Landsforening

Glasindustrien

Stenhuggerlauget

LINKEDIN – VERDENS STØRSTE PROFESSIONELLE MEDIE

I 2003 blev det sociale medie LinkedIn, lanceret. Det var i starten ikke meget mere end et digitalt CV visitkort, hvor man kunne skrive sine erfaringer, og derudover "connecte" med sine venner, bekendte, kolleger, familie mm. I dag efter 12 år ser mediet markant anderledes ud. Det indeholder stadig ovenstående funktioner, men kan herudover meget mere. Frekvensen af nye funktioner på mediet vokser i takt med antallet af medarbejdere i virksomheden, som har hovedsæde i Mountain View, Californien.



Af ALLAN LIND,
Dustin, Xpectmore

Det er også kun gået den rigtige vej for LinkedIn. En opstart med ganske få medarbejdere og en sund vækst har i dag udviklet sig til en virksomhed med over 8.700 ansatte og kontorer i over 30 lande. Omsætningen har fulgt med. I 2014 skabte LinkedIn et overskud på ikke mindre end 2.219 mio USD og tendensen viser at overskuddet bliver endnu større i 2015. Omsætningen dannes af 3 produkter: betalingsprofiler, annoncering og rekruttering med den sidste som den markant største.

Men hvorfor er LinkedIn slået så godt igennem? Mediet har som udgangspunkt altid været at betragte som et værktøj for erhvervsfolk, og dette er også den primære forskel sammenlignet med medier som Facebook, Twitter mm. mediet lægger op til at man kun deler viden, som har en konkret erhvervsrettet værdi. Derfor ser man ikke fotos og billeder fra ferier og beskeder om at børnene er syge eller kagen snart er færdig i ovnen. Disse informationer hører ikke til på LinkedIn og modtagere giver også gerne deres kritik retur til afsenderen, når disse oplysninger deles.

MEGET VIGTIGERE END VI TROR

I kraft af LinkedIn's størrelse er mediet blevet en vigtig faktor inden for salg, markedsføring og rekruttering. Det siges i dag at en salgsperson uden LinkedIn profil kan sidestilles med en virksomhed uden hjemmeside. Men hvorfor har alle erhvervsfolk så stadig ikke en LinkedIn profil? Udfordringen er, at en stor del af befolkningen stadig ved for lidt om, hvad der foregår, hvilke muligheder mediet tilbyder samt hvilke værdier der skabes. Det begynder dog at hjælpe på det. Der oprettes i øjeblikket over 20.000 nye profiler om måneden bare i Danmark, og en ny profil hvert sekund på verdensplan.

SALG OG SOCIAL SELLING

Alle virksomheder leder efter den mest effektive metode til udførsel af salg. Mange har erkendt at den

gamle succesrige salgsmode med generering af salgsløse, udsendelse af breve og opkald til beslutningstagere via telefonen ikke virker mere. Der skal noget andet til og derfor taler man i øjeblikket om at salget over de seneste år har transformeret sig. Nu gælder det mere om deling af viden, engagement i kunders behov og aktiv networking. Over 75% af indkøbere og beslutningstagere vælger ud fra deres fortrolighed og kendskab til leverandøren og de har allerede forberedt sig så godt via indhold på de sociale medier og internettet at de har favoriseret en leverandør og et produkt/ydelse før de tager kontakt til en sælger.

Social Selling - eller relationssalg - er blevet et yderst omtalt begreb blandt erhvervsfolk. Dem som har forståelse på at udføre dette har markant større succes med deres salg. En sammenligning af personer som udfører Social Selling har de 61% større pipeline og kundekontakt end personer som udfører salg via andre metoder. Det viser sig også at graden af indgåede salgsaftaler er højere. Beslutningstagere har større tillid til sælgeren, da sælgeren fortrinsvis er kommet via kontakter eller netværk. Social Selling-personen er tæt på kunden, er fokuseret på kundens behov og deler viden og råd med kunden. Dette skaber tillid og derfor falder ordren også ud til dennes fordel.

MARKEDSFØRING OG CONTENT MARKETING:

Mange kontakter er med til at skabe stor værdi på LinkedIn. Kontakterne er en markedsføringskanal for kommunikation, hvilket betyder, at deles indhold eller viden på mediet, så ankommer det som et opslag på alle ens kontakters nyhedsstrøm. Denne form for markedsføring er for mange virksomheder af høj værdi, da rigtig mange personer er på LinkedIn op til flere gange om dagen for at læse indkomne nyheder. LinkedIn anbefaler at man er på mediet minimum 9 minutter hver dag. I disse 9 minutter skal der aktiveres



ting på mediet for at opretholde ens attraktivitet over for sit personlige netværk.

Aktivitet på mediet skaber værdi i forhold til LinkedIn's søgemaskine, og der søges rigtig meget på mediet, især af beslutningstagere med konkrete behov. LinkedIn har også en artikeldatabase eller en blog, som det mere moderne hedder. Her har medlemmer mulighed for at lægge artikler og længere indhold op på mediet. Via "likes" og delinger bliver det spredt rundt på mediet og får en effekt ligesom ringe i vandet.

REKRUTTERING

Hvis man på kortere eller længere sigt har planer om at skifte job er det en rigtigt god idé at have en profil på LinkedIn. Da mediet for virksomhederne er det mest attraktive for rekruttering, viser det sig, at mange jobs i dag kun bliver annonceret på LinkedIn og aldrig kommer ind på jobportalerne. Tidligere var det primært højtuddannede jobs der blev søgt på LinkedIn, men i dag er det alle typer stillinger, som bliver slået op. Selv håndværkere, teknikere og montører søges i stor stil på mediet. Inden for rekruttering er mediet blevet meget populært, og det siges fra fagfolk,

at LinkedIn har den mest opdaterede CV-database, der findes, da de enkelte medlemmer selv er interesserede i at holde deres profil opdateret. Over 70% af de danske virksomheder bruger primært LinkedIn til at søge en specifik kandidat. Grunden hertil er de gode muligheder for segmentering af kompetencer i søgeresultaterne.

BETALINGSPROFIL (PREMIUM)

Med LinkedIn's gratis profil (Basic) har man adgang til mange funktioner og man kan komme langt. For mange rækker det at bruge gratis profilen til det enkle behov. Man har dog også mulighed for at betale sig til yderligere funktioner og muligheder (Premium). Betalingsprofilen er delt op i 3 forskellige afsnit, job-søgende, rekrutterende og salgspersoner. Under salg kan nævnes at der findes en lead generator, dvs en mulighed for at skrive til personer uden for sit netværk, ekstra søgefunktioner mm. Funktioner som skaber yderligere værdi for den seriøse bruger.

6 GODE RÅD TIL AT SKABE SUCCES MED LINKEDIN:

- Få udfyldt profilen ordentligt og fuldstændigt.
- Sæt et godt og tydeligt profilfoto ind.
- Sørg for at dine vigtigste kompetencer indgår i din profil som nøgleord. Herved højner LinkedIn din profil under resultater når andre søger.
- Skab løbende aktivitet og synlighed ved at dele, kommentere og debattere på indlæg og opslag
- Skab mange kontakter. Jo flere kontakter jo større markedskanal og modtagere af dine delte informationer.
- Segmentér dine kontakter, så du har overblik og nemt kan finde frem til specifikke personer og grupper.

DFM netværk er på LinkedIn – søg Dansk Facilities Management netværk.

FAKTA

Allan Lind har siden midten af 1990'erne arbejdet med IT teknologi, heriblandt hardware og økonomisystemer. Senere også med udvikling af programmer til internettet, hjemmesider, online kataloger, webshops, mobile enterprise løsninger til erhvervslivet – løsninger til sælgere, servicefolk/montører og offshore, hvor man kan indtaste oplysninger på en tablet eller smartphone og overføre disse til virksomhedens administration til videre behandling (indkøb, fakturering, løn mm.)

I dag arbejder Allan for den svenskejede virksomhed Dustin, som er én af de allerstørste IT-forhandlere i Skandinavien. Her agerer han Mobile Sales Specialist med fokus på Microsofts mobile hardware-, software- og online cloudforretning.

Herudover er han ejer af virksomheden, Xpectmore, som startede ud som en event og netværksbaseret virksomhed og senere blev fokuseret på netværksaktiviteter og professionel træning/rådgivning i det sociale medie, LinkedIn til virksomheder og erhvervsfolk.

FM OG ASSET MANAGEMENT EN OPSKRIFT PÅ GENNEMSLAGSKRAFT?



AF FREDERIK KRARUP og
MELISSA BENJOVITZ
EY Advisory Services

DFM netværk etablerede i 2014 Head of FM, en netværksgruppe på FM-chef-niveau. Gruppen mødes 3-4 gange om året for at fordybe sig og diskutere nye trends og tendenser inden for FM. I maj 2015 mødtes gruppen for at diskutere Asset Management, og dets anvendelsesmuligheder i deres egne organisationer. I mødet deltog Coop, FLSmidt, PostNord, Grundfos, Holbæk Kommune, Bygningsstyrelsen, Nationalbanken, Nykredit Ejendomme og Sony Mobile.

FM OG ASSET MANAGEMENT

Asset Management er de seneste år blevet taget op af flere og flere danske virksomheder, specielt inden for de aktivtunge sektorer såsom forsyninger, infrastruktur og transport (fx shipping). I EY har vi set visse oplagte anvendelsesmuligheder for Asset Management i en FM-kontekst.

FM-cheferne fandt Asset Management interessant og relevant, specielt inden for Hard Services. En fuld implementering og certificering indenfor Asset Management kan overvejes af visse typer FM-organisationer, men det var en generel holdning, at Asset Management som ledelsessystem er for stor en mundfuld for den typiske FM-organisation.

FM ER EN SVÆRVÆGTER

Facilities Management er som disciplin blevet konsolideret og professionaliseret voldsomt de seneste år. I flere større organisationer er FM-funktionen et naturligt punkt på topledelsens agenda, og har et samlet budget der matcher eller overstiger budgetterne i andre støttefunktioner som IT, økonomi og indkøb.

FM omkostninger (til kontorbygninger) pr. bruger ligger typisk mellem DKK 20-30.000/år for services alene og mellem DKK 60.000 og 100.000/år hvis ejendomsomkostninger (husleje og vedligehold) medregnes.

Målt på budgetter er FM-funktionen således en sværvægter i de fleste virksomheder. En funktion, der råder over store budgetter, har mulighed for

– og må forventes, at tage en strategisk rolle i udviklingen af kernevirkomheden og kunne agere og kommunikere effektivt på alle niveauer i en organisation, fra topledelsen i hjørnekontorerne til brugeren af kantinen.

... MEN NOGLE GANGE EN SVÆRVÆGTER UDEN GENNEMSLAGSKRAFT

Det er dog langt fra altid at FM organisationen får (eller tager) sit ansvar og rollen som strategisk sparringspartner på sig.

Ofte er det svært, for FM-funktionen at beskrive og dokumentere den værdi, den skaber for kernevirkomheden eller alternativt hvilke risici virksomheden løber ved ikke at investere i sin FM-funktion.

I visse tilfælde reduceres FM-funktionen til en servicefunktion, der blot reagerer på kernevirkomhedens behov i takt med at de opstår og forsvinder. I værste fald efterlades FM i en situation, hvor man arbejder mere eller mindre isoleret fra kernevirkomheden og kun får opmærksomhed, når der skal spares penge og når ting går galt. Nogle hyppige eksempler på denne situation følger nedenfor.

Eksempel 1: Budgetnedskæringer ... uden konsekvenser

Mange FM-organisationer oplever budgetnedskæringer, der rammer pludseligt og uden varsel. FM organisationen må (som alle andre) selvfølgelig acceptere de budgetrammer der nu engang er til rådighed, men

FAKTA: ASSET MANAGEMENT:

Asset Management (AM) skaber direkte sammenhæng imellem virksomhedens strategiske mål og de aktivrelaterede investeringsbeslutninger- og daglige driftsaktiviteter over hele aktivets livscyklus. AM anvender en balanceret vurdering af værdi, omkostning og risiko som beslutningsparametre. Dette muliggør optimal prioritering og koordinering på tværs af aktivområder. Dette muliggør en optimal brug af ressourcer og en højere grad af proaktivitet i organisationen.

konsekvenserne ved at skære i fx vedligeholdelsesbudgettet bør kommunikeres klart og utvetydigt til ledelsen – og her ligger der ofte en reel udfordring for FM-organisationen. Dette betyder at ledelsen i virksomheden opfatter FM (og her er det typisk vedligeholdelsesbudget det går ud over) som det oplagte sted at spare uden de store konsekvenser.

Eksempel 2: Byggeprojekter ... 'ud af det blå'

Et andet eksempel på FM-organisationens rolle som boksebold for den øvrige del af forretningen kan typisk opleves via næsten færdige byggeprojekter der dukker op ud af det blå og forventes taget i drift af FM-organisationen uden varsel. Eller ejendomsrelaterede projekter, der gennemføres på trods af at de ikke giver mening i forhold til de eksisterende langsigtede masterplaner for den pågældende site (fx etablering af eller investering i bygninger på et område som skal anvendes til parkering få år efter).

ASSET MANAGEMENT – KAN DET STYRKE FM?

De seneste års arbejde med Asset Management og de problemer der adresseres og løses med et Asset Management system (her menes ikke blot it, men det samlede koncept), satte vi os for at teste vores hypoteser og ideer på dem der står med ansvaret: Head-of-FM-Roundtable netværket (HoFM).

Dette skete på et netværksmøde i maj 2015 med fokus på Asset Management og relevansen for en FM-organisation.

Nedenfor følger vores hypoteser og de synspunkter der var størst tilslutning til (det skal dog understreges, at der ikke var enighed blandt HoFM-deltagerne).

EY hypotese 1: Implementering af et Asset Management system (strategi, KPI'er, risikoorientering, orga-

nisation, processer, it-understøttelse, data og forbedringsloops) vil professionalisere FM-organisationen, og skabe en klar sammenhæng mellem de aktiviteter, der sker på operationelt niveau (fx udskiftning af aktiver eller gennemførelse af planlagt vedligehold) og virksomhedens overordnede strategi, og dermed hjælpe til at konkretisere den værdi, som FM skaber for virksomheden som helhed.

HoFM synspunkt: Dette arbejder de fleste FM-organisationer med i forvejen, så det er usikkert, hvor meget nyt dette vil bringe med sig – dog kan det vise sig, at risikotilgangen i Asset Management kan bringe noget nyt til FM-området (se evt. hypotese 3). For virksomheder hvis kernevirkomhed er fokuseret omkring produktion og store anlægsaktiver, vil den mere strængte Asset Management tilgang sandsynligvis have en positiv effekt på FM-organisationens samarbejde med kernevirkomheden.

EY hypotese 2: Asset Management kan bidrage til at definere FM-organisationens rolle mere klart (fx om FM varetager aktivernes samlede livscyklus eller blot drifter og vedligeholder aktiverne), hvilket kan skabe det rette budgetmæssige udgangspunkt og en bedre forventningsafstemning med kernevirkomheden.

HoFM synspunkt: Dette er muligvis korrekt, men Asset Management vil kun give særlig værdi for de FM-organisationer, der har ansvar for, eller er involveret i, drift af mange og/eller store aktiver – specielt hvis disse er tæt knyttet til kernevirkomheden, og hvis der er flere aktører involveret over aktivets livscyklus.

EY hypotese 3: Asset Management kan bidrage med skabe principper for prioritering af visse aktiver over andre på baggrund af værdi og risiko (ift. investerin-

FAKTA: HEAD OF FM NETVÆRKET

Baggrunden for Head of FM netværket er et ønske og behov om et fokuseret FM-chef netværk med fokus på ledelsesmæssige, strategiske- og organisatoriske problemstillinger. Formålet med netværket er at FM-chefer, defineret som den øverste operativt ansvarlige for REFM processer, kan mødes i et fortroligt forum og diskutere relevante emner med andre FM-chefer, samt få målrettede eksterne input. Der er cirka 40 deltagere i netværket.

ger og vedligeholdelsesstrategi). Dette kan hjælpe FM til at fremstå mere professionelt overfor topledelsen, gennem kommunikation på topledelsens premisser (fx en ændret risikoprofil typisk skabe interesse).

HoFM synspunkt: Dette er relevant for de fleste FM-organisationer. Mange har svært ved at trænge igennem med sine budskaber på topniveau; her kan den vægtede tilgang til omkostninger, værdiskabelse og risiko være med til at konkretisere konsekvenserne af de valg der foretages på ledelsesniveau, og dermed lette kommunikationen på specielt strategisk og taktisk niveau.

Svar: Både ja og nej

Samlet set gav HoFM netværksmødet et blandet svar på hvorvidt Asset Management har relevans i en FM-

kontekst. Vores umiddelbare konklusion er derfor følgende:

Ja, Asset Management er relevant for FM-organisationer med ansvar for store anlægsaktiver, spredt over mange geografiske lokationer (evt. internationalt), og hvoraf nogle af aktiverne er i nær tilknytning til kernevirksomheden. Dog vil de fleste FM-organisationer kunne anvende den vægtede tilgang til omkostninger, performance (værdi) og risiko, som er grundstenen i Asset Management.

Nej, Asset Management er ikke relevant for en stor del af FM-organisationerne i Danmark som et samlet koncept. Specielt når der er tale om certificering, bliver der er tale om en organisationsændring som vil være for stor en mundfuld for de fleste.

FAKTA EY

EY har i mange år fungeret som rådgivere inden for Facilities Management (FM). Parallelt med arbejdet inden for FM, har vi i de seneste par år øget vores fokus på rådgivning inden for Asset Management. Dette er sket på baggrund af øget fokus og opmærksomhed på Asset Management, specielt i de aktiv-tunge sektorer (fx forsyning, infrastruktur, olie og gas og transport/Shipping).

MCG Real Estate Integrated Workplace Management Løsning

Avanceret, enkelt og smart

- Planen er i brug hos nogle af Danmarks og Verdens største virksomheder. I alt over 1300 kunder som har lagt særlig vægt på en komplet løsning med
 - Ejendomsdatabase og -administration
 - Registrering af ordrer, rekvisitioner og fejl samt håndtering af arbejdsopgaver
 - Indbygget integration til CAD tegninger
 - Forvaltning af tekniske anlæg, installationer og udstyr
 - Centrale registre med adresser, personale, håndværkere, leverandører og kunder
 - Arealforvaltning med visuelt overblik over arealer, bygninger, lokaler og arbejdspladser
 - Forebyggende vedligehold af bygninger og udstyr med langsigtet planlægning
 - Management af serviceaftaler med eksterne leverandører og interne kunder (SLA)
 - Management af omfattende driftsbudgetter
 - Asset og Key management
 - Kantine administration
 - Rapportering med nøgletal og dashboard
 - Energiforvaltning
 - Rengøring og meget mere
- Friktionsløs integration til eksisterende systemer (SAP, Oracle, HR m.m.)
- Modulær, skalerbar og en standardløsning som er Web og Windowsbaseret
- Realisering fra A til Z. mcg fm understøtter kunden med hurtig og effektiv implementering af løsningen



mcg fm
Your Productivity Partner

DK-2840 Holte, Hanne Nielsens Vej 10, Tel 45414077
fax 45425270, email: info@mcg-fm.dk
web: www.mcg-fm.dk

NYT FRA REDAKTIONEN



Af ANJA KIERSGAARD,
arkitekt, Master i
Eiendomsudvikling og
Forvaltning; redaktør af
FM Update



Af BIRGITTE DYRVIG
CARLSSON, DyrvigConsult
ApS, Redaktionsudvalg

Du sidder nu med årets sidste nummer af FM Update og har sikkert set frem til at læse bladet. Og med rette. Dette nummer peger på mange måder fremad!

I DFM netværk taler vi ofte om, at facilities manageren oplever, at det er svært at komme igennem med sine budskaber til topledelsen. Der er i dette Update flere bud på, hvad den enkelte FM'er kan arbejde med og hvad vi som branche kan fokusere på.

Artiklen om innovation management fra Giulia Narde-lli har netop fokus på at skabe innovation og udvikling i samarbejde med sine partnere og at arbejde med balancen mellem krav og mulighed for opfyldelse.

Det er også det fokus, man har haft i Greve ved implementering af ejendomsstrategien. Der arbejder man målrettet med at skabe balance mellem udbud og efterspørgsel. Den innovative tilgang til optimering af ejendomsporteføljen og serviceløsninger omfatter både udvikling af partnerskabet mellem ejendomscenter, brugere og leverandører og anvendelse af forskellige værktøjer som grundlag for dialog og beslutninger.

Det samme partnerfokus har Freja, når de udvikler ejendomme i samarbejde med kommunerne for at

skabe de gode løsninger, der giver værdi til byerne. Løsningerne kan f.eks. være at skabe en særligt høj arkitektonisk kvalitet, et forbedret byrum, en funktion eller anvendelse af bygningen, der skaber et forbedret bymiljø eller blot at projektet lægger sig ind under og understøtter en bys eller et områdes "brand".

Når man skal overbevise det strategiske niveau, kommer man ikke uden om at dokumentere sine forslag – at underbygge med data. Dertil er der mange værktøjer inden for FM. Både artiklen om "Excelarket" og den om Asset Management handler om at datagrundlag og værktøjer ikke kan stå alene i beslutningsprocesserne, men kan være vigtige for at understøtte et beslutningsgrundlag. Værktøjer kan i denne sammenhæng være prioriteringsværktøjer, værktøjer til præsentation af data og processer for frembringelse og anvendelse af data. Her er dialogen om Asset Management på et af DFM netværks faciliterede netværksmøder interessant at læse om.

Vi håber du får inspiration af det du læser i bladet. Vi er altid meget interesserede i feed back og ønsker nye input til de næste temaer, der beskrives i FM Update.

Hermed siger vi tak for 2015 og ser frem til at præsentere mere nyt stof i 2016.

DEADLINES FOR STOF TIL MAGASINET:

Nr. 1: d. 11.02. – udkommer første uge i marts

Nr. 2: d. 11.05. – udkommer første uge i juni

Nr. 3: d. 11.08. – udkommer første uge i september

Nr. 4: d. 11.11. – udkommer første uge i december

FM Update udgives af Dansk Facilities Management netværk (DFM netværk)

Redaktion: Anja Kiersgaard (redaktør). Redaktionsudvalg: Birgitte Dyrvig Carlsson,

Mogens Kornbo (bestyrelsesformand, DFM netværk) og Svend Bie (direktør i DFM netværk)

Layout: heddabank.dk, Tryk: Rosendahls a/s

:DFM INDSIGT



Af SVEND BIE, direktør i DFM netværk og DFM benchmarking

HVORFOR VÆLGE, HVIS MAN KAN FÅ DET HELE

Hvorfor vælge, hvis man kan få det hele? Så simpelt kan den nytænkning i kontorindretning, der er i gang i øjeblikket, beskrives.

At indrette virksomheden, så der er forskellige arbejdspladser, der hver for sig kan gøre de forskellige aktiviteter mest produktive, "Aktivitetsbaserede arbejdspladser" eller "Activity Based Workplaces – ABW", kan ses som en videreudvikling af det åbne kontorlandskab. Og når man accepterer præmissen, at medarbejderne kun kan være et sted af gangen, så er det muligt at indrette virksomheden, så der både er ideelle arbejdspladser til de forskellige aktiviteter og et samlet set mindre arealforbrug end i det klassiske åbne kontorlandskab, hvor hver enkelt medarbejder både har et fast skrivebord, mødefaciliteter, lobby osv.

Udgangspunktet er, at brugernes behov dels er meget forskellige alt efter jobfunktion og dels varierer hen over arbejdsdagen og arbejdsåret med de forskellige aktiviteter, som jobbet indebærer. Nogle aktiviteter kræver dyb individuel koncentration, og derfor øges produktiviteten, når det er muligt at undgå enhver forstyrrelse. Andre kræver et dynamisk samspil med kollegerne, kunderne eller samarbejdspartnere, og derfor øges produktiviteten, når der er mulighed for at arbejde dynamisk sammen – planlagt eller mere spontant.

At man ikke kan aktivitetsbasere kontorets indretning uden at have et nogenlunde klart billede af, hvilke aktiviteter, der foregår hvor og hvornår, er klart. Derfor vil udviklingen af aktivitetsbaserede arbejdspladser i sig selv kalde på data og dermed være endnu en an-

ledning til at FM branchen tager Big Data tænkningen til sig.

ABW er ud fra en Facilities Management synsvinkel interessant af flere grunde. ABW understreger, at det at finde den arbejdspladsindretning, der mest effektivt understøtter virksomhedernes samlede produktion, er en fortløbende proces, der som al anden produktudvikling aldrig får ende.

ABW kræver at indretning af arbejdspladser skal sammentænkes på tværs med IKT og ikke mindst HR. At ændre arbejdspladsen dramatisk er at ændre arbejdskulturen og sandsynligvis også ledelseskulturen, og det skal naturligvis ske som en bevidst strategi ud fra virksomhedens værdigrundlag og HR strategi. Herunder skal man have et klart billede af, hvad der er helt essentielt for virksomhedens performance. Hvilke aktiviteter hos medarbejderne gør forskellen på succes og fiasko? Dermed understreges igen, at facilities management er en ledelsesdisciplin, der nødvendigvis må være en integreret del af virksomhedens forretningsstrategi.

Alle kontorindretninger har fordele og ulemper, men med aktivitetsbaserede arbejdspladser kommer vi nærmere, at man ikke behøver at vælge imellem ulemper, men kan vælge den kontorindretning, der passer bedst til den øjeblikkelige aktivitet. Og selv om det er karakteren af aktiviteten, der er udgangspunktet, så giver tilstedeværelsen af 3, 4, 5 eller seks forskellige arbejdspladsmiljøer også den enkelte en større mulighed for at vælge ud fra, hvor man med sine personlige præferencer er mest effektiv. Dermed er der også taget endnu et skridt i retning af, at FM kan også oversættes til: For Mennesker.

Svend Bie er uddannet civiløkonom og journalist og har arbejdet en årrække med kommunikation, organisationsudvikling og journalistik hos Dansk Arbejdsgiverforening, Børsens Nyhedsmagasin, Berlingske, Jernets Arbejdsgiverforening, TV2, Danmarks Journalisthøjskole, Dansk Kommunikationsforening og Dansk Fagpresse. Svend Bie startede den 16. september på den nye adresse Borupvang 3 i Ballerup.

For tredje år i træk har International Association of Outsourcing Professionals (IAOP) tildelt ISS den højest mulige anerkendelse indenfor outsourcing.



www.iss.dk | 38 17 17 17

THE POWER OF THE HUMAN TOUCH





God forretning. Eller?

Vil du gerne vide, hvad en kontorplads koster her? Hvordan du kan udnytte faciliteterne bedst muligt? Eller hvilke energiforbedringer, der betaler sig bedst?

KMD Atrium indeholder alle de værktøjer, du har brug for til effektivt at styre, vedligeholde, planlægge og indberette driftsanlæg, arbejdspladser, ansatte og aktiver.

Dét giver god mening - hvis du vil have en god forretning.

Med KMD Atrium kan du:

- Automatisere processer
- Sænke omkostningerne
- Forbedre planlægningen
- Overvåge energiforbrug
- Visualisere status og planer
- Opsætte workflows
- Arbejde mobilt

KMD Atrium er et af verdens førende systemer til ejendomsadministration. Af Gartner faktisk udnævnt til "leader". Vil du se? Kontakt os på telefon 4460 5360.